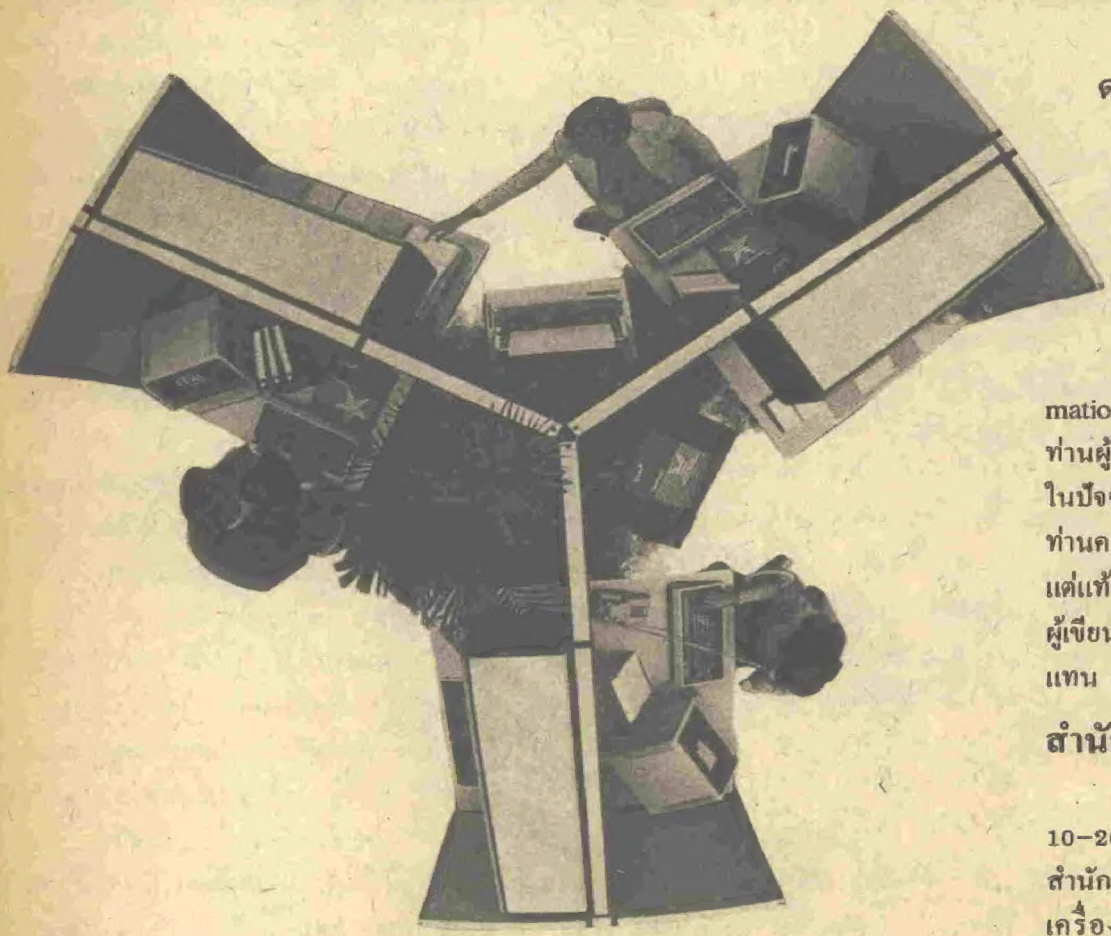
"อุปสรรคใหญ่ที่ทำให้บริษัทต่าง ๆ ไม่กล้าตัดสินใจใช้สำนักงานอัตโนมัติมิได้ขึ้นอยู่กับตัวเลขการลงทุนแต่อย่างไร แต่กลับกลายเป็นปัญหาของพนักงานมากกว่า ปัญหาที่ว่าคือ การยอมรับของพนักงานต่อเทคโนโลยีสมัยใหม่ การยินยอมที่จะให้อุปกรณ์ใหม่ ๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานของพวกเขา"

การวางแผนสำหรับสำนักงานอัตโนมัติ



ดร.ก้องเกียรติ โอภาสวงการ

ว่ากันไปแล้ว คำว่า "Office Automation" หรือเรียกย่อ ๆ ว่า OA คงจะคุ้นหูท่านผู้อ่านมากพอควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันซึ่งผู้คนมักกล่าวถึงบ่อยมาก บางท่านคงใช้คำว่า "Electronic Office" แทน แต่แท้จริงแล้วทั้งสองคำหมายถึงสิ่งเดียวกัน ผู้เขียนจะขอใช้คำว่า "สำนักงานอัตโนมัติ" แทน OA ในบทความนี้

สำนักงานอัตโนมัติคืออะไร ?

ถ้าท่านผู้อ่านลองนึกย้อนหลังไปสัก 10–20 ปี แล้วลองเปรียบเทียบลักษณะของสำนักงานในอดีตและปัจจุบันดู จะพบว่ามีเครื่องมืออุปกรณ์เกือบทุกชนิดที่ผิดแผก

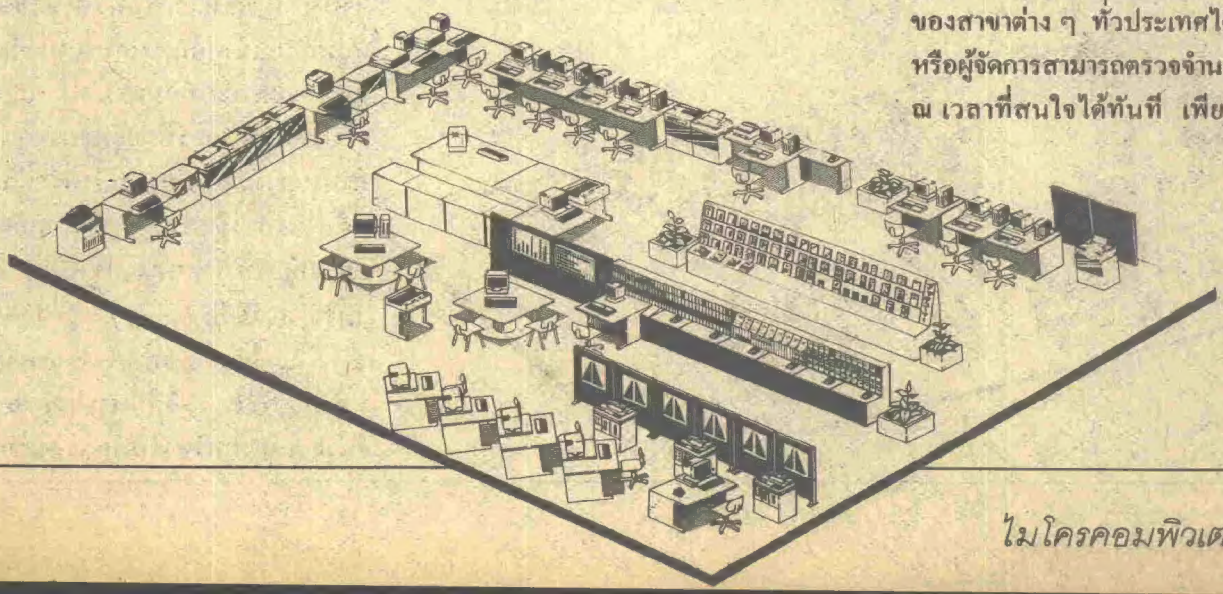
จากกัน ในอดีตเรายังใช้ลูกคิดในการคิดคำนวณตัวเลข แต่ในปัจจุบันเรามีทั้งเครื่องคิดเลขไฟฟ้าขนาดใหญ่หรือเล็กรวมทั้งคอมพิวเตอร์สารพัดขนาดไว้คอยบริการความต้องการของผู้ใช้ ในอดีตเรายังใช้เครื่องพิมพ์ดีดแบบเครื่องกลซึ่งให้น้ำหนักตัวพิมพ์ตามน้ำหนักการพิมพ์ของพนักงาน แต่ในปัจจุบันเครื่องพิมพ์ดีดดังกล่าวกลายเป็นวัตถุโบราณไปเสียแล้ว มิหนำซ้ำเครื่องพิมพ์ดีดไฟฟ้าซึ่งเคยเฟื่องมากอยู่ยุคหนึ่งก็ดูท่าว่ากำลังจะเคลื่อนเข้าสู่ปลายวัฏจักรของมันเช่นกัน ทั้งนี้เพราะสำนักงานหลายแห่งต่างหันไปใช้เครื่องประมวลตัวอักษร (word processor) ซึ่งผู้ใช้สามารถแก้ไขดัดแปลงเรื่องราวที่เขียนก่อนจะสู่ขั้นตอนการพิมพ์ได้ พูดง่าย ๆ ว่าเจ้าของเครื่องประมวลอักษรดังกล่าว "แยก" การเขียนออกจากการพิมพ์ได้อย่างสมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้ไม่ต้องมาคอยกังวลว่าถ้าตนเองพิมพ์ผิดแล้วจะทำให้ฉบับพิมพ์สกปรกไปด้วย ในอดีต คอมพิวเตอร์ยังอยู่ในยุคเริ่มต้นเท่านั้น ราคาของเครื่องคอมพิวเตอร์แต่ละเครื่องก็แพงลิบลิ่วจนกระทั่งมีแต่บริษัทใหญ่ ๆ เท่านั้นที่สามารถหาซื้อมาใช้ได้ แถมประสิทธิภาพของเครื่องเหล่านี้ยังสู้เจ้าเครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ได้แม้แต่น้อย ในปัจจุบันเรามีคอมพิวเตอร์ทุกรุ่นให้เลือก ไม่ว่าไมโคร มินิ และเมนเฟรม มีโปรแกรมหลากชนิดที่ทำหน้าที่คล้าย ๆ กันให้เลือก อย่างเช่น โปรแกรมสเปรดชีท (Spread-sheet) ก็มีตั้งแต่ โลตัส 1-2-3 มัลติแพลน วิสิแคลค์ ฯลฯ โปรแกรมรวม (integeated packages) ก็มีตั้งแต่ซิมโฟนี เฟรมเวอร์ค คอนเท็กซ์ เอ็ม.บี.เอ. เป็นต้น ดูไปแล้วตลาดคอมพิวเตอร์ในยุคนี้ได้ย่างเข้าสู่ตลาดแบบเชี่ยวชาญเฉพาะ (specialization) มากขึ้นทุกที และกลยุทธทางการตลาดของผู้ผลิตฮาร์ดแวร์และซอฟท์แวร์ได้มุ่งไปยัง วิธีการดัดแปลงผลิตภัณฑ์ของตนเองให้ต่างจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่แล้วมากกว่าที่จะคิดค้นสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่มีความเสี่ยงต่อการยอมรับของตลาด

ความจริงแล้ว เจ้าตัวไมโครคอมพิวเตอร์นี้ถือได้ว่าเป็นจุดกำเนิดของแนวคิดสำนักงานอัตโนมัติก็ว่าได้ ทั้งนี้เพราะคอมพิวเตอร์ทำได้ตั้งแต่การคิดคำนวณ การประมวลตัวอักษร (แทนเครื่องพิมพ์ดีด) การส่งข่าวสารไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (แทนการส่งข่าวสารโดยใช้พนักงานซึ่งอาจไม่เร็วทันใจเท่าไร) การจัดดัชนีสิ่งของในสำนักงาน เช่น แฟ้มเอกสาร การควบคุมสต๊อค การจัดตารางเวลาของผู้บริหาร รวมกับการจัดประชุมผู้บริหารต่างสถานีด้วย จริงอยู่ที่ว่าแนวคิดบางชนิดที่กล่าวถึงนี้ ยังไม่มีผู้ใดประยุกต์ใช้ในเมืองไทยก็ตามที แต่ในอนาคตอันใกล้นี้ คิดว่าพวกเราคงจะได้เห็นและทดลองใช้กันอย่างแน่นอน

เห็นแล้วยังว่า สำนักงานในปัจจุบันต่างจากสำนักงานในอดีตมากเพียงใด เรามีเครื่องอำนวยความสะดวกที่ช่วยให้พนักงานทำงานได้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทำให้พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารรวดเร็วทันใจทันต่อเหตุการณ์ในการตัดสินใจ ประกอบกับทำให้การใช้แรงงานลดลง ในที่นี้ผู้เขียนหมายถึงแรงงานประเภทที่ไม่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญสูง ในขณะเดียวกันก็ทำให้มีการใช้แรงงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญสูงขึ้น จะเห็นว่าบุคลากรในสำนักงานอัตโนมัติปัจจุบันประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญที่สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ซับซ้อนได้แตกต่างจากบุคลากรในอดีตที่มีความชำนาญในแขนงงานที่ต่ำกว่า

จุดหนึ่งที่ขาดไม่ได้ ไม่ว่าในสำนักงานอัตโนมัติหรือไม่อัตโนมัติก็คือ บุคลากร ในตอนต้นผู้อ่านบางท่านอาจจะคิดว่าสำนักงานอัตโนมัติก็ควรจะมีทุกอย่างอัตโนมัติหมด ไม่ก็ต้องมีบุคลากรเข้ามาเกี่ยวข้องเท้จริงแล้วสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่เข้าใจผิดมาก ไม่ว่าสำนักงานอะไรก็ตามบุคลากรยังถือว่ามีความสำคัญเป็นอันดับหนึ่งเหนือสิ่งใด บุคลากรคือผู้ที่ควบคุมเครื่องมือเครื่องใช้ บุคลากรคือผู้ที่พัฒนาระบบขึ้นมา และบุคลากรคือผู้ที่ใช้เครื่องมืออัตโนมัติเหล่านั้นเอง

อีกสิ่งหนึ่งที่จัดว่าเป็นสิ่งสำคัญและไม่อาจจะมองข้ามได้คือ " ระบบข้อมูล " ในอดีตข้อมูลของสำนักงานมักถูกบันทึกและเก็บรวบรวมในแฟ้มหรือกระดาษเอกสาร โดยพนักงานที่ทำหน้าที่เก็บรักษาจะทำดัชนีไว้ควบคุมอีกต่อหนึ่ง ในระบบสำนักงานอัตโนมัติ จำนวนเอกสารกระดาษจะถูกลดลงอย่างมาก ข้อมูลจำนวนไม่น้อยที่เดียวที่สามารถบรรจุเข้าในคอมพิวเตอร์และเจ้าตัวคอมพิวเตอร์นี้เองแหละที่เป็นตัวทำให้การเรียกข้อมูล การปรับปรุงข้อมูล และการประมวลผลเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าวิธีในอดีต ผู้จัดการสามารถเรียกหาตัวเลขยอดขายของสาขาต่าง ๆ ทั่วประเทศได้ภายในพริบตา หรือผู้จัดการสามารถตรวจจำนวนสินค้าคงคลัง ณ เวลาที่สนใจได้ทันที เพียงแต่ป้อนคำสั่ง

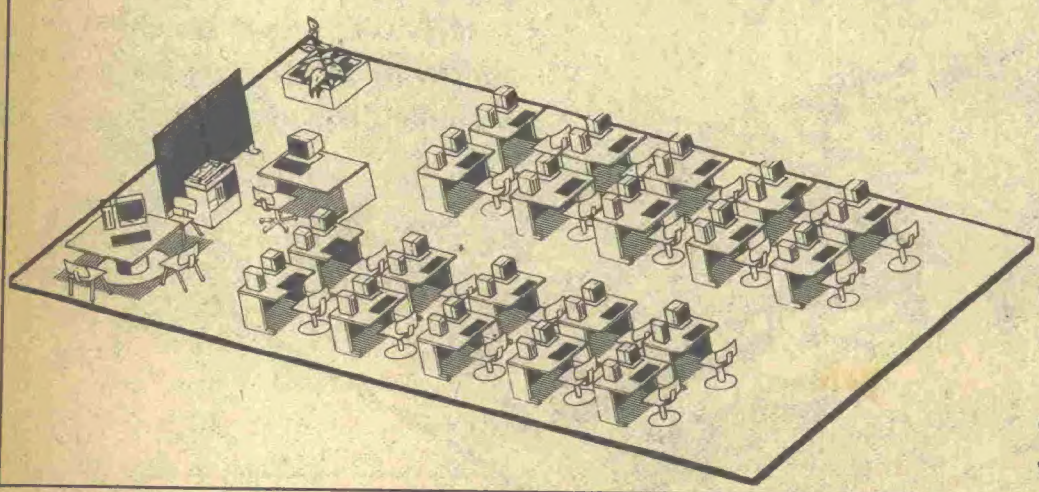


ง่าย ๆ เข้าเครื่องคอมพิวเตอร์เท่านั้น แตกต่างจากวิธีการในอดีตที่ผู้จัดการจะต้องสั่งให้พนักงานรื้อแฟ้มต่าง ๆ เพื่อหาตัวเลขของแต่ละสาขาหรือยอดสินค้าคงคลังของจุดเก็บแต่ละจุดมารวมกัน

ระบบข้อมูลที่สามารถถูกเรียกใช้ได้ทันทีทันใดและถูกเก็บรวมไว้เป็นสัดส่วนเช่นนี้ ทำให้วิธีการอีกหลายอย่างเป็นไปได้ อย่างเช่น ผู้จัดการสามารถเรียกหาข้อมูลยอดขายเก่าเพื่อนำมาพยากรณ์ยอดขายในอนาคตได้ หรือผู้จัดการสามารถสร้างแบบจำลองแทนพฤติกรรมของผู้บริโภคในตลาดโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ได้ และจำลองหาการเปลี่ยนแปลงของรสนิยมถ้าลักษณะสินค้าหรือบริการที่บริษัทเสนอเปลี่ยนแปลงไป หรือผู้จัดการอาจสามารถใช้ข้อมูลที่มีอยู่พิจารณาโครงสร้างสายส่งสินค้าของบริษัทว่าควรจะมีเพิ่มหรือควรจะขุบจุดใด เป็นต้น

กล่าวได้ว่าระบบข้อมูลที่ถูกเก็บในคอมพิวเตอร์ของสำนักงานอัตโนมัตินี้ได้เปิด "มิติใหม่" ของการประยุกต์ที่ระบบข้อมูลแบบเก่าไม่อาจมอบให้องค์การได้หรือถ้าได้ก็ไม่มีประสิทธิภาพเท่า การประยุกต์ที่ผู้บริหารได้รับนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญที่ขาดไม่ได้ในโลกของธุรกิจปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการแข่งขัน ผู้ที่จะอยู่รอดได้คือผู้ที่มีความเพียบพร้อมในหลาย ๆ ด้าน และด้านหนึ่งของหลาย ๆ ด้านคือ ความเพียบพร้อมทางด้านข้อมูลที่สนับสนุนการตัดสินใจ

องค์ประกอบและอุปกรณ์อื่น ๆ ที่ถือได้ว่าเป็นส่วนของสำนักงานอัตโนมัติยังมีอีกมาก อย่างเช่น หุ่นยนต์ ในต่างประเทศได้มีผู้นำหุ่นยนต์มาใช้ในสำนักงานเพื่อทำงานง่าย ๆ และจุกจิกแทนแรงงานคนซึ่งแพงมาก ทั้งนี้เพราะหุ่นยนต์ตัวหนึ่งมีราคาสูงกว่าค่าแรงเป็นเวลาหนึ่งปีของพนักงานเสมียนไม่มากนัก แถมหุ่นยนต์ยังไม่เจ็บไข้ได้ป่วย ไม่ขี้บ่น ไม่เกงาน และไม่รู้จักคำว่าเหนื่อยเหนื่อย อายุการใช้งานของหุ่นยนต์ก็ไม่ต่ำกว่า 4–6 ปี ถ้าการใช้งานเป็นไปในระดับปกติ ดังนั้นบริษัทหลายแห่งในต่างประเทศจึงได้ตัดสินใจนำหุ่นยนต์เข้ามาแทนที่แรงงานคนในบางจุด ผู้เขียนยังจำได้ว่าเมื่อประมาณ 3 ปีที่แล้ว ผู้เขียนได้มีโอกาสไปสำนักงานใหญ่ของบริษัท เอ.ที. แอนด์.ที. (ลองไลนส์) หรือ AT&T (Long Lines)ซึ่งเป็นส่วนของบริษัท AT&T ที่คุมทางด้านโทรศัพท์ทางไกลในเมืองเบดมินสเตอร์ (Bedminster) มลรัฐนิวเจอร์ซี่ (New Jersey) ในฐานะที่ปรึกษาของบริษัท ตัวอาคารบริษัทนี้ตั้งอยู่ในทุ่งกว้าง ไม่มีตึกอื่นรอบ ๆ มีแต่ตัวอาคารขนาดมหึมาของบริษัทตั้งตระหง่านอยู่เท่านั้น ไกลออกไปก็เป็นที่อยู่อาศัยของชาวบ้านและพนักงานของบริษัทต่าง ๆ ในแถบนั้น ว่ากันไปแล้วคนภายนอกคงไม่มีวันจินตนาการถึงลักษณะภายในตัวสำนักงานของบริษัทว่าจะมีความก้าวหน้าทันสมัยสมกับเป็นสำนักงานอัตโนมัติได้อย่างไร แต่ภายในตัวสำนักงานซึ่ ปรากฏว่ามีอุปกรณ์อัตโนมัติครบครัน รวมทั้ง "บุรุษ–ไปรษณีย์หุ่นยนต์" ที่มีรูปร่างคล้ายโต๊ะและวิ่งจากห้องหนึ่งไปยังอีกห้องหนึ่งโดยจะมีสัญญาณร้อง "บี๊บ บี๊บ" เพื่อเตือนให้พนักงานออกมารับจดหมายหรือพัสดุไปรษณีย์ ในระยะเวลานั้นจะว่าไปแล้วก็เป็นเวลาก่อนที่หุ่นยนต์จะแพร่หลายดังในปัจจุบัน ที่มีการโฆษณาซื้อขายกันตามหน้าหนังสือนิตยสารหรือหนังสือพิมพ์ในสหรัฐอเมริกา ในปัจจุบันเราจะพบหุ่นยนต์หลากชนิดที่มีความสามารถต่าง ๆ กัน และสามารถถูกโปรแกรมให้ทำงานแบบต่าง ๆ ตามความต้องการของเจ้าของได้



เอาละ ผู้เขียนจะขอจบหัวข้อที่บรรยายถึงลักษณะของสำนักงานอัตโนมัติแต่เพียงเท่านี้และจะขอขึ้นหัวข้อการวางแผน

การวางแผนสำหรับสำนักงานอัตโนมัติ

การวางแผนถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ขาดไม่ได้ในธุรกิจ ธุรกิจที่ขาดการวางแผนที่ดีมักจะไม่ทราบจุดหมายปลายทาง และไม่ทราบวิธีแก้ไขสถานการณ์เมื่อตกอยู่ในสภาวะคับขัน เช่นเดียวกัน การวางแผนสำหรับสำนักงานอัตโนมัติก็ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นมากเท่าเทียมกับการจัดตั้งสำนักงานและหาซื้ออุปกรณ์เครื่องมือ ลองนึกภาพสำนักงานอัตโนมัติที่ขาดการวางแผนที่ดีดูซี่ สมมติว่าในระยะเริ่มต้น ทางสำนักงานใช้ไมโครคอมพิวเตอร์ยี่ห้อ ก. เพื่อจุดประสงค์ในการประมวลตัวอักษร การคำนวณ การเก็บข้อมูลของสำนักงาน แต่ต่อมาเพียง 6 เดือน ปรากฏว่าปริมาณข้อมูลที่ต้องการจะเก็บเข้าเครื่องคอมพิวเตอร์มีขอบข่ายมากขึ้น เนื่องจากทางผู้บริหารเห็นถึงประโยชน์ในการเก็บข้อมูลเข้าคอมพิวเตอร์แทนที่จะเก็บเป็นแฟ้มกระดาษเหมือนแต่ก่อน ปรากฏว่าเจ้าระบบคอมพิวเตอร์ที่มีอยู่มีขนาดความจุไม่พอสำหรับความต้องการใหม่นี้ ก็ร้อนถึงพนักงานที่ต้องวิ่งหาวิธีแก้ไข หลังจากคิดค้นหาวิธีแก้ไขอยู่นาน พนักงานชุดนี้ก็เสนอวิธีการแก้ไข 3 วิธีคือ

1. ใช้ระบบเก่า แต่ขยายความจุของฮาร์ดดิสค์ขึ้น วิธีนี้สามารถรองรับความต้องการของผู้บริหารที่เรียกร้องมา แต่ปัญหา

คือว่าจะไม่สามารถรองรับความต้องการที่อาจมีเพิ่มขึ้นอีกต่อไปในภายหลัง จริงอยู่ที่ว่าวิธีนี้อาจเป็นวิธีที่ประหยัดที่สุดในปัจจุบัน แต่ลงท้ายทางองค์การก็จะหันมาเผชิญกับปัญหาชุดเดิมอีก

2. ใช้คอมพิวเตอร์ระบบใหม่เพิ่มเติมเพื่อรองรับความต้องการใหม่ ส่วนระบบเก่าที่มีอยู่แล้วก็ให้คงไว้ วิธีนี้มีผู้ไม่เห็นด้วยหลายราย เพราะจะทำให้ข้อมูลกระจัดกระจาย การประมวลผลข้อมูลที่อยู่ต่างระบบจะกระทำไม่ได้ แต่ก็มีข้อดีตรงที่ว่าระบบใหม่นี้มีความจุมหาศาล และสามารถรองรับความต้องการของผู้บริหารได้อีกนานมาก

3. เปลี่ยนเป็นระบบใหม่ทั้งหมด วิธีนี้จะเสียเวลาและสิ้นเปลืองที่สุด เพราะทางส่วนเตรียมข้อมูลจะต้องทำการป้อนข้อมูลเก่าที่อยู่ในระบบเก่าเข้าเครื่องระบบใหม่หมด เป็นการทำงานซ้ำซ้อนมาก แต่ก็มีจุดดีคือระบบใหม่มีความจุและประสิทธิภาพในการประมวลผลสูงกว่าระบบเดิมมาก

ถ้าท่านเป็นผู้บริหาร ท่านจะเลือกข้อใด ?

ท่านคงไม่ต้องการเผชิญกับสถานการณ์ที่ว่านี้เสมอ ๆ เพราะมันไม่ใช่เป็นเรื่องที่ตัดสินใจกันได้ง่าย ๆ แต่ถ้าท่านขาดการวางแผนที่ดีแล้ว ท่านย่อมพบกับปัญหาที่ว่านี้บ่อย ๆ อย่างค่อนข้างแน่นอน

ดังนั้น จงอย่าหลีกเลี่ยงการวางแผน แต่จงให้เวลากับมัน

บริษัทชั้นนำของโลกมีการวางแผนสำนักงานอัตโนมัติอย่างไร ?

จากการสำรวจของบริษัทที่ปรึกษาชั้นนำของโลกที่มีชื่อว่า บริษัท บูซ แอลเลน แอนด์ เฮมิลตัน (Booz Allen & Hamilton) ที่ทำการสอบถามบริษัทชั้นนำต่าง ๆ ของโลกเกี่ยวกับการจัดตั้งสำนักงานอัตโนมัติ พบว่า

● 60% ของบริษัทเหล่านี้ติดตั้งสถานีปลายทาง (อาจเป็นไมโครคอมพิวเตอร์ หรือเป็น dumb terminals) กว่า 500 เครื่อง ภายในระยะเวลาเพียงสองปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าบริษัทเหล่านี้เล็งเห็นถึงความสำคัญของระบบสำนักงานอัตโนมัติอย่างสูง และมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วในด้านที่ว่า

● 70% ของบริษัทเหล่านี้ติดตั้งอุปกรณ์ของสำนักงานอัตโนมัติกระจายไปตามจุดต่าง ๆ ของหน่วยงาน ไม่จุกอยู่ที่ใดที่หนึ่ง และอุปกรณ์เหล่านี้ทุกตัวต่างมีความสามารถในด้านการสื่อสารด้วย

● ผู้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์เหล่านี้มีโปรแกรมประยุกต์โดยเฉลี่ย 5 ชนิด ที่นิยมมากที่สุดคือ โปรแกรมประมวลตัวอักษร (word processing) โปรแกรมการคำนวณส่วนตัว (personal computing) โปรแกรมการส่งข้อมูลทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (electronie messaging) และโปรแกรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บและดึงข้อมูล (information storage & retrieval)

นอกจากนี้ การสำรวจยังได้ระบุถึงความแตกต่างในวิธีปฏิบัติระหว่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ และล้มเหลวในการจัดตั้งสำนักงานอัตโนมัติ บทเรียนเหล่านี้ถือได้ว่ามีค่าอย่างยิ่ง และสมควรที่องค์การที่ดำริจะจัดตั้งสำนักงานอัตโนมัติควรถือปฏิบัติตามเพื่อหลีกเลี่ยงความล้มเหลวที่จะเกิดเป็นประวัติศาสตร์ซ้ำรอยอีก

ตารางที่ 1

บทเรียนที่ได้รับจากผู้ใช้สำนักงานอัตโนมัติที่ประสบความสำเร็จ

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จ
● ตั้งทีมที่ประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อวางแผนและจัดตั้งระบบ
● พัฒนาแผนระยะยาวสำหรับกลยุทธ์และสถาปัตยกรรมของสำนักงานอัตโนมัติ
● ให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโครงการ
● มองหางานประยุกต์ที่มีคุณค่าสูง
● เริ่มต้นจากตัวอย่างง่าย ๆ ก่อน เพื่อสร้างความชำนาญ ความรู้ ความมั่นใจ และแรงสนับสนุนจากผู้เกี่ยวข้อง
● มีระบบสนับสนุนเพื่อง่ายต่อการใช้งาน

องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของบริษัทชั้นนำ

ถ้ามองในแง่ของผู้ใช้สำนักงานอัตโนมัติ บริษัทชั้นนำที่ประสบความสำเร็จมักมีขั้นตอนและองค์ประกอบแห่งความสำเร็จดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

● เริ่มต้นด้วยกลุ่มผู้ใช้ตั้งทีมซึ่งประกอบด้วยสมาชิกจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อทำการวางแผนและจัดตั้งระบบ โดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ว่ามักประกอบด้วยผู้แทนจากฝ่ายคอมพิวเตอร์ ฝ่ายการสื่อสาร ฝ่ายบริการองค์การ และผู้ใช้ที่เกี่ยวข้อง จากการสำรวจของบริษัท บูซ แอลเลน แอนด์ เฮมิลตัน พบว่าสองในสามของบริษัทแต่งตั้งให้ฝ่ายคอมพิวเตอร์เป็นผู้รับผิดชอบหลักของโครงการนี้

● 70% ของบริษัทที่สำรวจมีการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับกลยุทธ์ และสถาปัตยกรรมของสำนักงานก่อนที่จะมีการติดตั้งระบบอย่างจริงจัง

● 90% ของบริษัทชั้นนำได้ขอให้ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนโครงการดังกล่าวตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อเป็นหลักประกันว่าโครงการจะประสบความสำเร็จได้อย่างตลอดรอดฝั่ง

● 75% ของบริษัทเหล่านี้ใช้อุปกรณ์จากผู้ผลิตมากกว่าหนึ่งยี่ห้อ อย่างไรก็ดี ทุกบริษัทในกลุ่มที่ว่าได้มอบหมายให้ทีมติดตั้งระบบมีอำนาจเด็ดขาดในการเลือกยี่ห้อที่ใช้ นอกจากนี้ ผู้ใช้เป็นจำนวนน้อย คือ เพียง 20% ของบริษัทที่สำรวจได้ตัดสินใจเปลี่ยนบริษัทผู้ผลิตหลักหลังจากการติดตั้งในขั้นต้นเสร็จสิ้นไปแล้ว

● นอกจากนี้ทุกบริษัทยังได้เปิดการฝึกอบรม 80% ของบริษัทใช้วิธีการสอนแบบห้องเรียนและบริษัทส่วนใหญ่ยังใช้วิธีการอบรมตัวต่อตัวให้กับผู้ใช้ น้อยกว่า 20% ของบริษัทที่พึ่งบริษัทจำหน่ายอุปกรณ์เป็นผู้อำนวยการฝึกสอนหลัก

● บทเรียนอีกข้อหนึ่งที่สำคัญมากที่ทางผู้วิจัยค้นพบคือ การใช้ตัวอย่างง่าย ๆ เพื่อจำลองลักษณะของสำนักงานจริง ในระยะต้นช่วยทำให้พนักงานมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น ไม่มีความหวาดกลัวต่อเทคโนโลยี่สมัยใหม่ นอกจากนี้ยังช่วยให้พนักงานมีความชำนาญมากขึ้นด้วย

จากการที่ทางบริษัทผู้ใช้ปฏิบัติตามขั้นตอนที่ว่านี้เอง ผู้ใช้ย่อมเกิดความมั่นใจเห็นคุณค่าและประโยชน์ของสำนักงานอัตโนมัติ และก่อให้เกิดแรงดลใจที่จะใช้มากขึ้น จากการสำรวจพบว่า กว่าสองในสามของบริษัทผู้ใช้มักเริ่มต้นด้วยการประยุกต์งานการคำนวณ การประมวลตัวอักษร และการส่งข่าวสารอิเล็กทรอนิกส์ก่อนการประยุกต์อื่น ๆ นอกจากนี้การใช้ตัวอย่างง่าย ๆ เพื่อจำลองลักษณะของสำนักงานจริงยังก่อให้เกิดการยอมรับในหมู่พนักงานอย่างจริงจังด้วยโดยเฉลี่ยแล้ว พนักงานจะประหยัดเวลากว่า 15% และผลตอบแทนการลงทุนอุปกรณ์อาจมีค่าสูงถึง 300% ในบางกรณี

การขยายตัวของโครงการสำนักงานอัตโนมัติหลังจากที่ขั้นตอนการจำลองผ่านพ้นไป คือการหาสาขาประยุกต์เพิ่มเติม ในเมื่อทางสำนักงานมีอุปกรณ์อยู่พร้อมก็จะบริการความต้องการของผู้ใช้แล้ว ตอนนี้ก็เป็นหน้าที่ของผู้ใช้ที่ต้องขวนขวายหาการประยุกต์ใช้เครื่องมือไปในสาขาต่าง ๆ ให้คุ้มค่า และเพื่อปรับปรุงวิธีปฏิบัติเดิม ยกตัวอย่างเช่น บริษัทประกันภัยแห่งหนึ่งติดตั้งระบบสำนักงานอัตโนมัติที่มีไมโครคอมพิวเตอร์และสถานีปลายทางถึง 800 จุด เพื่อไว้รองรับความต้องการของพนักงานที่มีความรู้ของบริษัทประมาณ 1,400 คน โครงการดังกล่าวนี้ริเริ่มโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารในระยะที่ทางบริษัทกำลังคิดค้นกลยุทธ์ในการเพิ่มประสิทธิภาพของพนักงาน

จริงอยู่ที่ว่าการลงทุนสำหรับระบบสำนักงานอัตโนมัติคิดเป็นจำนวนเงินไม่ใช่น้อย เครื่องไม้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ

ก็ใช่ว่าจะถูกเหมือนกับอุปกรณ์ยุคก่อน ๆ แต่กระนั้น จากการสำรวจปรากฏว่า อุปสรรคใหญ่ที่ทำให้บริษัทไม่กล้าตัดสินใจใช้สำนักงานอัตโนมัติมิได้ขึ้นอยู่กับตัวเลขการลงทุนแต่อย่างไร แต่กลับกลายเป็นปัญหาของพนักงานมากกว่า ปัญหาที่ว่าคือ การยอมรับของพนักงานต่อเทคโนโลยี่สมัยใหม่ การยินยอมที่จะให้อุปกรณ์ใหม่ ๆ เหล่านี้เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตการปฏิบัติงานของพวกเขา

ปัญหาที่พบเห็นเสมอประการหนึ่ง คือ พนักงานจะรู้สึกไม่สบายใจ เบื่อหน่าย และโมโห ถ้าพวกเขาจะต้องมานั่งใช้โปรแกรมที่เข้าใจยาก และจุดนี้แหละที่เป็นอุปสรรคใหญ่ของการใช้ระบบสำนักงานอัตโนมัติ จากการสำรวจพบว่าหนึ่งในสามของบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการติดตั้งระบบสำนักงานอัตโนมัติใช้โปรแกรมทั่ว ๆ ไปที่วางขายกันในท้องตลาด อีกหนึ่งในสามดัดแปลงโปรแกรมที่วางขายกัน ในขณะที่อีกหนึ่งในสามที่เหลือนั่งเขียนโปรแกรมกันเอง ผู้ใช้ส่วนใหญ่ให้ความเห็นตรงกันว่าควรมีการดัดแปลงโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ทั้งนี้เพราะโปรแกรมที่มีอยู่ทั่วไปในท้องตลาดมักถูกออกแบบให้ใช้ได้กับสิ่งแวดล้อมทั่วไป ไม่ถูกออกแบบเฉพาะกับกรณีใดกรณีหนึ่ง

สรุป

กล่าวโดยรวมแล้ว ถ้าเทคโนโลยี่ของสำนักงานอัตโนมัติและโปรแกรมที่ใช้มีคุณภาพดีขึ้น ผลประโยชน์ที่ทางองค์การจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นเป็นเงาตามตัว การที่องค์การจะใช้วิธีการเก่า ๆ กับสำนักงานชนิดเก่าอาจสามารถเพิ่มผลผลิตของพนักงานระดับสมองได้บ้าง แต่ก็คงเป็นแต่ในระยะสั้น การที่จะให้ผลผลิตของพนักงานมีระดับเพิ่มขึ้นจากเดิมอย่างเด่นชัดนั้น จำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยี่สมัยใหม่เข้าช่วยประกอบกับหลักการบริหารที่มีอยู่ และนี่คือยุคที่บรรดานักบริหารทั้งหลายควรจะรีบฉวยโอกาสนี้เสียแต่เนิ่น ๆ ก่อนที่คู่แข่งจะตัดหน้าไปเสียก่อน